Hans BRANDENBURG
Jean-Pierre WOJTYNA

L'APPROCHE PROCESSUS,

mode d'emploi

ISBN : 2-7081-2888-4



Chapitre 1

IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES PROCESSUS DE RÉALISATION

Dans ce chapitre nous décrivons la première étape de la mise en œuvre de l'approche processus, qui consiste à identifier ***les processus de réalisation****.*

Les ***processus de réalisation*** *sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.*

Nous verrons, dans les chapitres 2 et 3, qu'à côté des processus de *réalisation* il y a également des processus *support* et des processus de *pilotage.*

Dans ce chapitre, nous vous présenterons notre méthodologie pour *identifier* et *décrire* les processus de réalisation. Nous vous indiquons également le niveau de détail auquel il convient de s'arrêter dans un objectif de management. Ce chapitre est structuré autour de trois exemples vécus.

Il existe de nombreuses façons de décrire des processus. La nôtre a ceci de particulier d'être simple et pragmatique. Elle a fait ses preuves dans de nombreux secteurs d'activité depuis les quelques dix ans que nous nous en servons.

Nous vous suggérons de la tester sur votre organisation au fur et à mesure de la lecture de ce chapitre.

1.1. La cartographie des processus

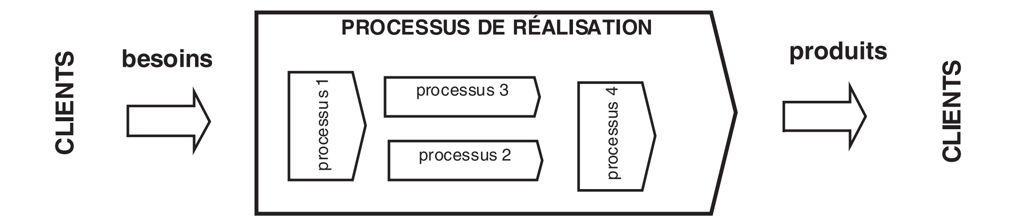
Dans l'introduction de ce livre nous vous avons expliqué que l'approche processus est une méthode d'analyse et de modélisation, dont un des buts

est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation.

Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable.

Comme beaucoup de consultants et experts, nous conseillons une représentation graphique du résultat de l'identification des processus.

On parle alors d'établir la *cartographie* des processus.



La **cartographie des processus** d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

1.2. Comment représenter un processus ?

Avant de commencer à réaliser la cartographie, il nous faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement.

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique.

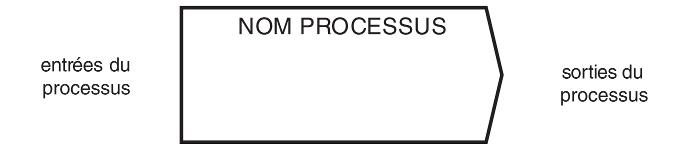
Nous vous proposons notre méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

Nous représentons un processus par le symbole suivant :

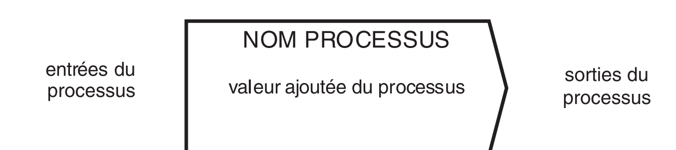


Dans les logiciels de la suite Microsoft Office, vous trouverez cette forme dans le menu « Formes automatiques » de la barre d'outils de dessin, en choisissant « flèches pleines ». Le titre est rajouté sous forme de « zone de texte ». Si vous utilisez, comme nous, Microsoft Visio, vous trouverez le symbole sous le nom « Message à l'utilisateur » dans le gabarit « Formes diagramme SDL » des gabarits « Diagrammes de flux ».

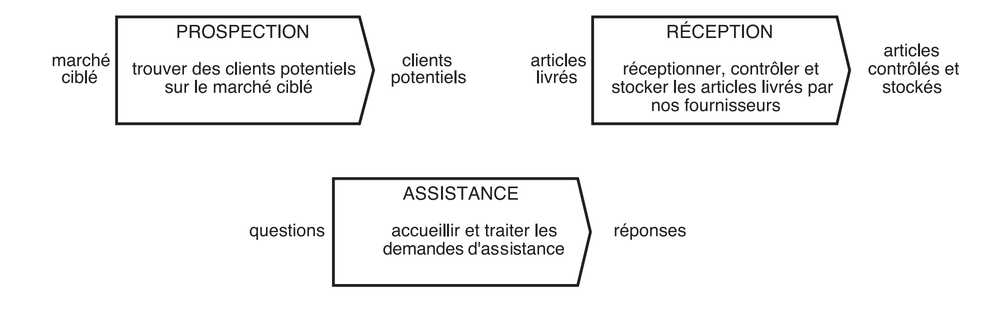
Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :



Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.



Voici quelques exemples :



En résumé

Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :

entrées du processus

NOM PROCESSUS

valeur ajoutée du processus (phrase avec verbe d'action à l'infinitif)

sorties du processus

1.3. *Construire la cartographie, par où commencer ?*

étape 1 – décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus

L'approche processus est une approche systémique. Cela veut dire, entre autres, qu'il y aura plusieurs niveaux d'analyse. Ce qui est considéré

comme le *système* à un niveau d'analyse, l'usine par exemple, va devenir *sous-système* quand on monte d'un cran, en analysant l'entreprise auquel appartient l'usine. De même, le système Usine va devenir *environnement* quand on descend d'un niveau, en portant l'analyse sur un atelier, comme le montre le schéma ci-dessous :

	objet de l'analyse = SYSTÈME	**ce qui est en dehors = ENVIRONNEMENT**	**ce qui est dedans = SOUS-SYSTÈMES**
niveau 1 analyse de l'entreprise	l'entreprise	le marché, la concurrence	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
niveau 2 analyse de l'usine	l'usine	l'entreprise	les ateliers
niveau 3 analyse d'un atelier	l'atelier	l'usine	les postes de travail
niveau 4 analyse d'un poste	le poste de travail	l'atelier	les outils et l'opérateur

Pour les processus c'est la même chose. Nous verrons ci-après qu'il y a des *macro-processus*, des *processus élémentaires* et des *sous-processus*.

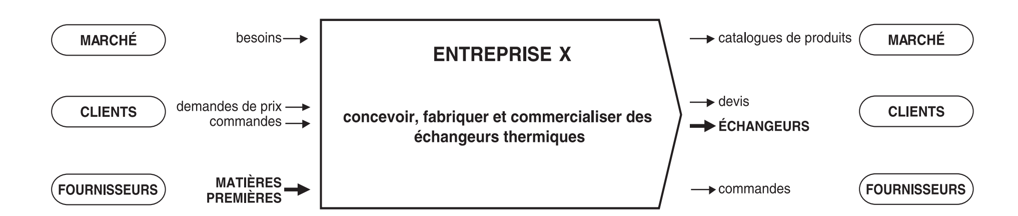
Nous allons utiliser ce principe d'analyse à plusieurs niveaux pour construire la cartographie. On commence au niveau le plus élevé : l'entreprise que l'on veut cartographier. On représente alors cette entreprise tout entière comme un *macro-processus*.

Nous allons mettre cela en pratique sur un exemple. Il s'agit d'une entreprise de fabrication d'échangeurs thermiques. Elle conçoit et fabrique des échangeurs, qu'elle vend sur catalogue. Elle peut également concevoir et fabriquer des échangeurs sur mesure.

N.B. Les exemples donnés dans ce livre sont basés sur des cas réels. Cependant, pour des raisons pédagogiques, nous avons parfois mélangé, dans une même entreprise fictive, les caractéristiques de plusieurs entreprises réelles.



Le schéma ci-dessous représente cette entreprise comme macro-processus de réalisation :



Conforme à notre mode de représentation décrit dans le paragraphe précédent, le macro-processus qui représente cette entreprise est caractérisé par *un nom*, en l'occurrence le nom de l'entreprise, *des entrées et des sorties* et *une phrase qui décrit les activités* qui transforment les entrées en sorties, en rajoutant de la valeur.

Pour plus de clarté, nous avons groupé les entrées et sorties par provenance/destination (marché, clients et fournisseurs) en indiquant celles-ci dans la cartographie.

Constatez également que dans les entrées et sorties et il y a des *flux matériels* (matières premières et échangeurs) et *informationnels* (demandes de prix, devis, commandes....). Ils ont été représentés de façon à identifier chaque type de flux par l'utilisation de polices et de flèches différentes.

Bien évidemment, cet exercice ne peut être réalisé qu'à condition d'avoir bien identifié qui sont les clients et quels sont les produits de l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessus il n'y a qu'un type de produit et qu'un type de client. Nous vous donnerons un autre exemple un peu plus loin (le département informatique de l'organisation Y – paragraphe 1.7) où il y a deux types de clients et de produits, mais pas de matière première.

Nous vous suggérons maintenant de prendre une feuille et un crayon et de désigner votre entreprise (ou votre service) comme un macro-processus.

Il est important, avant d'aller plus loin, de valider cette étape. Rappelez-vous qu'un des buts de l'approche processus est de partager collectivement un outil d'analyse. Votre cartographie ne pourra être partagée

que si les différentes personnes qui auront à travailler dessus l'acceptent, dont notamment la direction. À travers le schéma simple que vous venez de réaliser, vous avez décrit la finalité et les missions générales de l'entreprise. Si ces finalités et missions ne sont pas bien décrites dans votre schéma, *c'est inutile d'aller plus loin*.

Passez donc le temps qu'il faut à faire circuler et amender ce schéma et n'hésitez pas à changer les descriptions, car chaque mot peut avoir son importance dans la compréhension et l'adhésion de tous.

En résumé

Avant de réaliser la cartographie détaillée de votre entreprise, qui sera la *cartographie de niveau 2*, il faut avoir bien identifié, dans la *cartographie de niveau 1* :

- les clients ;
- les produits ;
- la finalité et les missions (la *raison d'être* de votre entreprise) ;
- les fournisseurs.

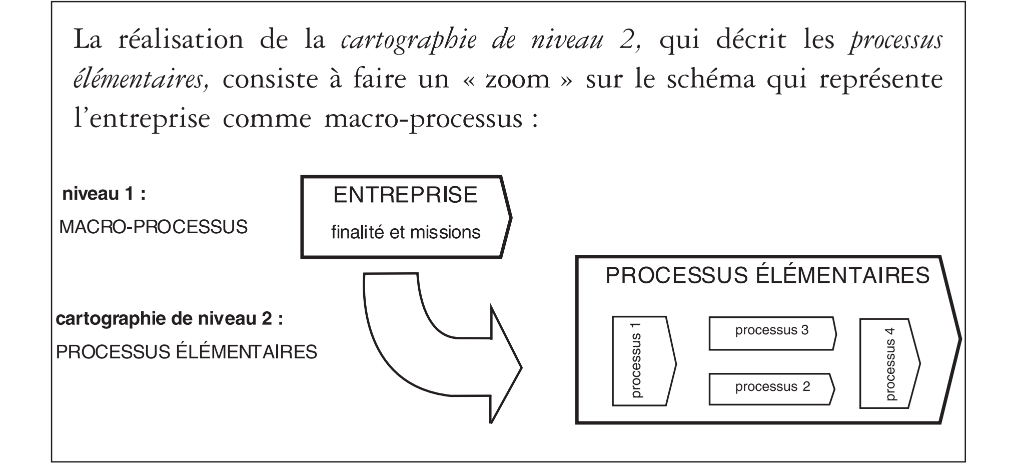
Assurez-vous aussi que tous les acteurs de l'entreprise comprennent et partagent cette représentation graphique.

Un schéma qui représente l'entreprise entière comme *macro-processus*, nous semble une bonne façon d'obtenir ces résultats :

étape 2 – décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus

À travers ce premier schéma, nous avons décrit votre entreprise comme une « boîte noire », dont on ne connaît que les entrées et les sorties et pour laquelle nous n'avons décrit que sommairement ce qui est censé se passer à l'intérieur. Il s'agit maintenant d'ouvrir cette boîte noire et de décrire ce qui s'y passe. Nous descendons donc d'un niveau d'analyse et créons la *cartographie de niveau 2*.

La réalisation de la *cartographie de niveau 2,* qui décrit les *processus élémentaires,* consiste à faire un « zoom » sur le schéma qui représente l'entreprise comme macro-processus :

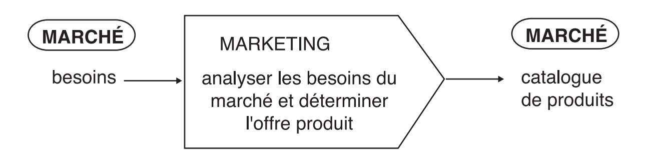


Pour construire la cartographie de niveau 2, la méthode consiste à « tracer » d'abord toutes les entrées du schéma de niveau 1.
Pour chaque entrée, il faut identifier quelle est la « boîte » qui la prend en charge. Nous appellerons cette « boîte » **processus élémentaire**.

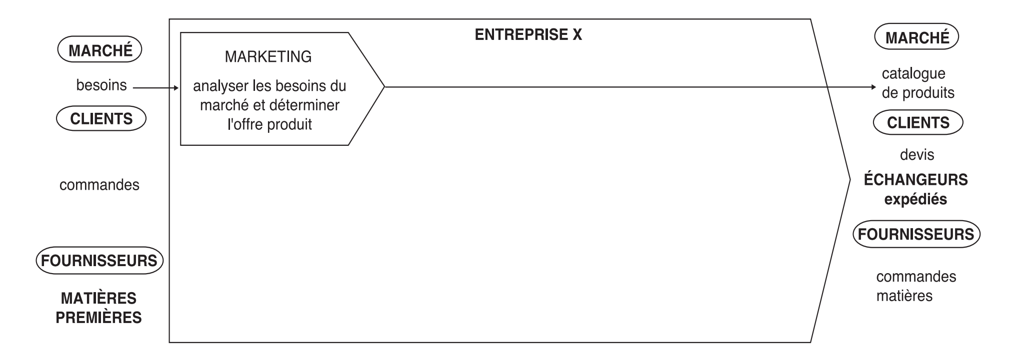
Pour cela, nous vous conseillons d'aller « sur le terrain » en suivant, très concrètement, auprès des acteurs concernés, qui prend en charge une entrée, quel traitement il effectue, quel est le résultat de ce traitement

et où va le résultat de ce traitement. Ce travail consiste donc à suivre tous les *flux entrants*.

Revenons à notre exemple. La première entrée du macro-processus de réalisation de l'entreprise X était « les besoins du marché ». Après avoir été sur le terrain nous avons identifié la « boîte noire » qui prenait en charge cette entrée et nous l'avons décrit comme un processus :



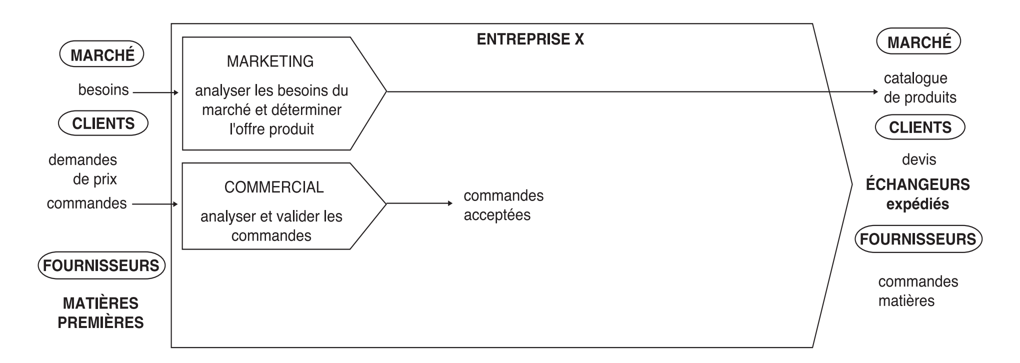
Constatez que la sortie de ce processus correspond à une des sorties identifiées du macro-processus. Nous le représentons dans la cartographie de niveau 2 comme ceci :



D'autres entrées rentrent dans des processus qui produisent des sorties non identifiées dans le schéma de niveau 1. Le processus « Commercial » qui traite l'entrée « commandes clients » en est un exemple :

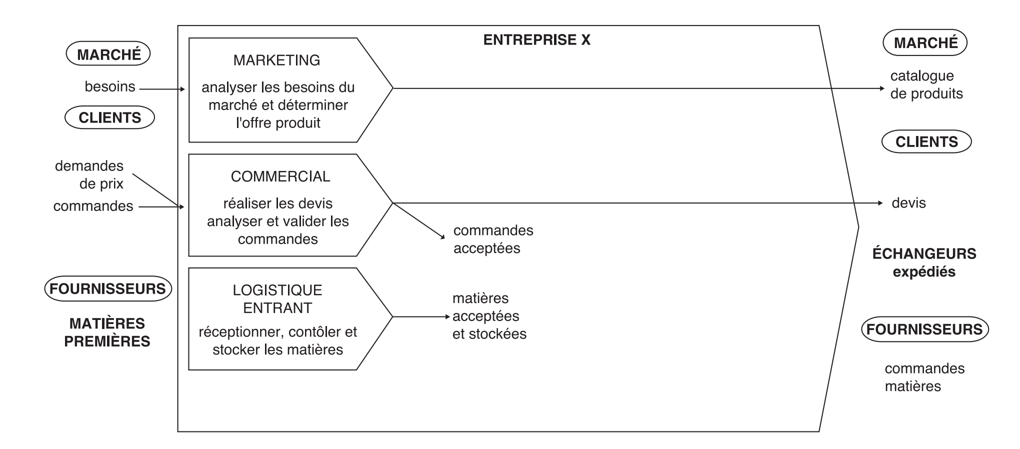


Dans la cartographie de niveau 2, nous représentons cela comme ceci :



Pour l'instant nous ne nous occupons pas où va cette « sortie interne », même si vous avez sans doute déjà identifié quelle est la « boîte noire » suivante.

Nous rappelons qu'il faut d'abord traiter toutes les entrées de la même manière, pour obtenir le schéma suivant :



Constatez qu'il y a deux entrées (« demandes de prix » et « commandes ») qui rentrent dans le même processus (« commercial »), dont la description initiale (« analyser et valider les commandes ») a été élargie en « réaliser les devis et analyser et valider les commandes ». C'est la réalité du fonc-

tionnement de cette entreprise qui nous a fait créer qu'un seul processus pour la réalisation des devis et le traitement des commandes. Dans d'autres entreprises, où deux services distincts réalisent ces tâches, nous aurions fait apparaître deux processus, un pour la réalisation des devis et un pour le traitement des commandes.

Constatez aussi que toutes les sorties du schéma de niveau 1 n'apparaissent pas. Il manque donc des processus.

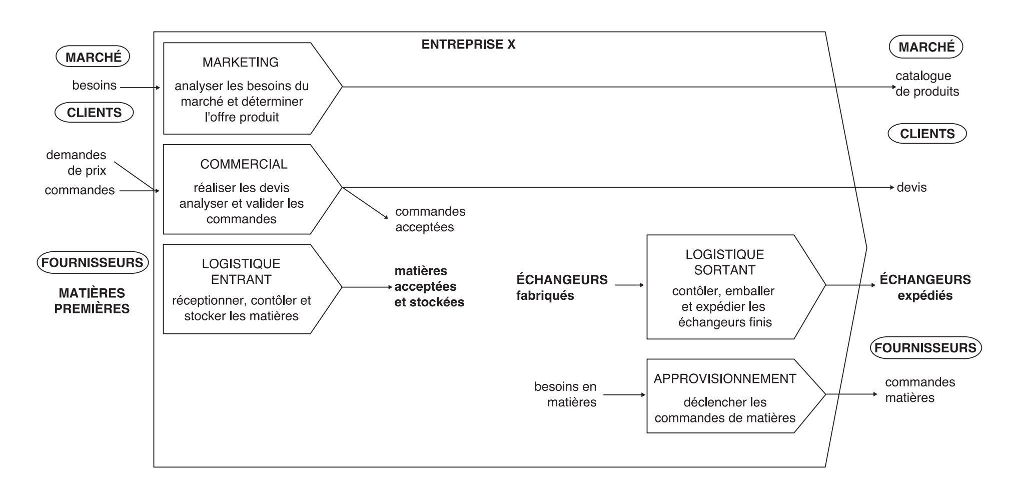
Après avoir tracé toutes les entrées vous constaterez :
- que de nouvelles « sorties internes » sont apparues ;
- que toutes les sorties ne sont pas reliées à des processus élémentaires.

Le schéma est donc incomplet.
Pour compléter la cartographie de niveau 2, nous allons « remonter la chaîne », en partant des sorties encore « orphelines » pour déterminer les processus élémentaires dont elles sont issues.

étape 3 – décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines »

Après avoir tracé toutes les entrées, il nous reste dans notre exemple de l'entreprise X, deux sorties orphelines : les produits finis (les échangeurs) destinés aux clients et les commandes faites auprès des fournisseurs. Nous allons donc identifier les processus élémentaires qui les génèrent.

Ce travail est tout à fait analogue à ce que nous avons fait en partant des entrées. Nous vous montrons donc uniquement le résultat. Constatez que ce travail a généré deux nouvelles « entrées internes » (« échangeurs fabriqués » et « besoins en matière ») :



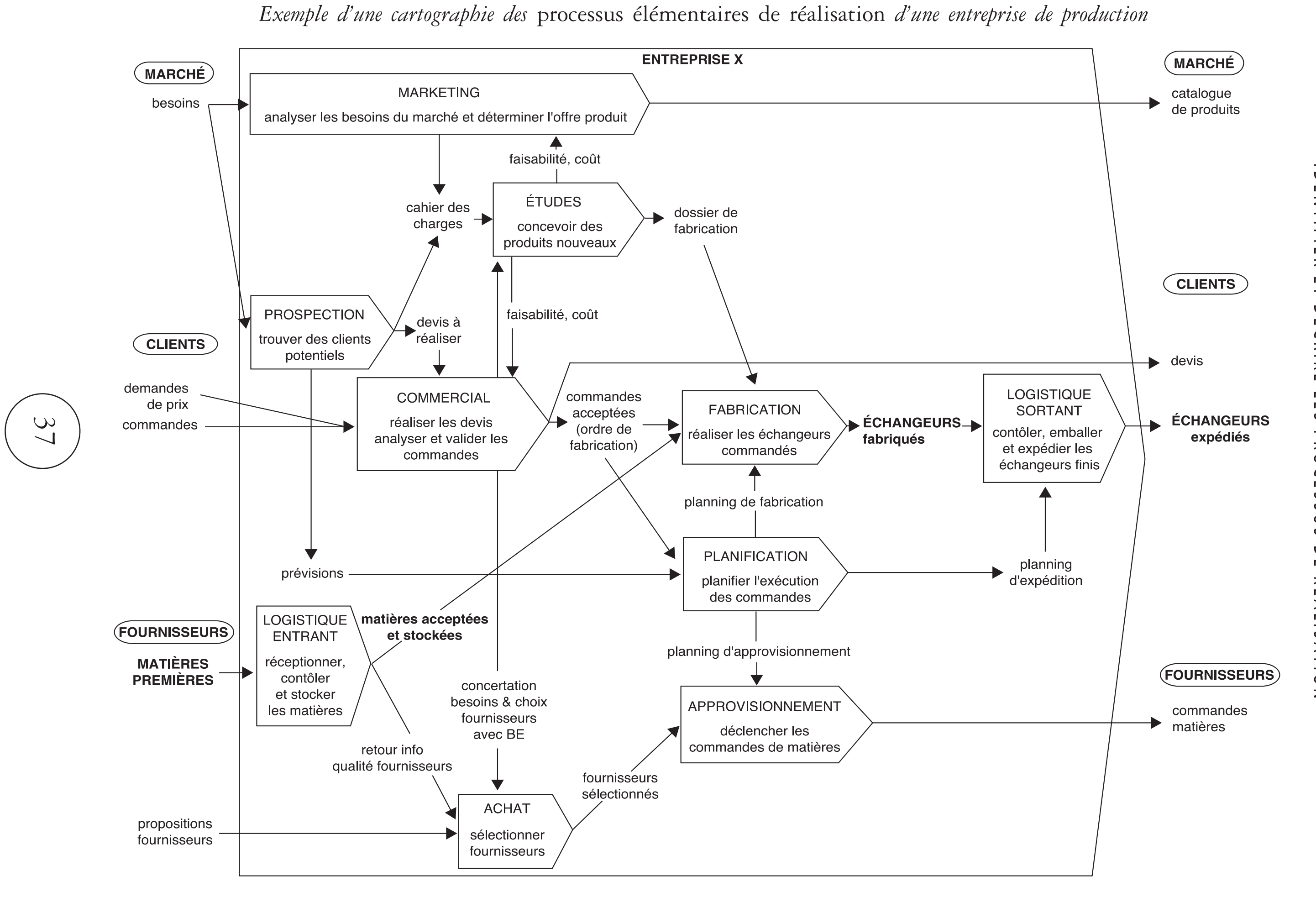
Après avoir pris en compte toutes les entrées et sorties du schéma de niveau 1, il a généralement encore des trous.
Il s'agit des entrées et sorties internes des processus élémentaires identifiés qui sont en « électron libre ».
Nous allons donc devoir combler ces trous, c'est-à-dire identifier les processus élémentaires manquants.

étape 4 – décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne

Il s'agit de prendre chaque « sortie interne » (dans notre exemple les « commandes acceptées » et « matières stockées ») et de décrire les processus qui les prennent en charge. Bien sûr, ce travail peut aussi se faire dans l'autre sens, en partant des « entrées internes » (les « échangeurs fabriqués » et « besoins en matières »).

Le schéma ci-contre montre le résultat de ce travail pour l'entreprise X.

Exemple d'une cartographie des processus élémentaires de réalisation *d'une entreprise de production*



Constatez que de nouveaux processus sont apparus (études, achats, prospection, planification et approvisionnement). Constatez également que de nouvelles entrées et sorties « internes » sont décrites, essentiellement pour expliquer les interactions entre les processus.

Dans tous les cas, la cartographie de niveau 2 doit être une chaîne ininterrompue de processus élémentaires qui relie toutes les entrées et sorties de la cartographie de niveau 1.

La première fois, vous mettrez un certain temps à réaliser une telle cartographie, qui fera sans doute l'objet de nombreuses critiques. Avec un peu d'expérience, vous mettrez de moins en moins de temps et vos interlocuteurs s'y reconnaîtront de plus en plus vite.

Comme pour le schéma de niveau 1, il est très important de continuer ce travail jusqu'à ce que l'ensemble des acteurs concernés se reconnaisse dans le schéma.

En résumé

La *cartographie de niveau 2* décrit les *processus élémentaires* de l'entreprise. Elle se réalise en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande.

Ce travail nécessite une analyse du cheminement des différents flux dans l'entreprise, par analyse sur le terrain et un travail collectif avec les responsables de l'entreprise.

Il se restitue de façon graphique dans la *cartographie des processus élémentaires*, qui fait apparaître les processus, leurs entrées et sorties et leurs interactions.

Une adhésion totale sur cette *modélisation* de l'entreprise par tous les acteurs concernés est nécessaire avant d'aller plus loin.

1.4. Une méthode alternative, réaliser la cartographie directement avec les acteurs

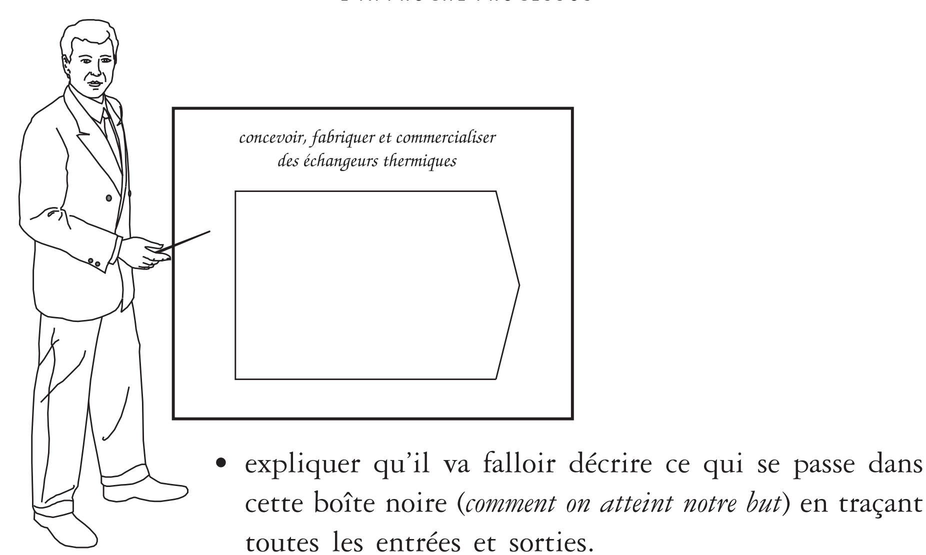
Au lieu de réaliser vous-même les étapes 1 à 4 décrites dans le paragraphe précédent et présenter un premier jet de la cartographie de niveau 2 aux acteurs pour le faire amender, une méthode alternative consiste à faire ce travail en groupe, directement avec les acteurs concernés.

Cela se fera alors au cours d'une journée de *formation/action*, dont le déroulement pourra être le suivant :

1. Présentation de l'approche processus, son origine, ses buts (servez-vous du contenu du chapitre 2 de ce livre si besoin).
2. Réalisation d'un travail collectif (brainstorming) ou en sous-groupes (selon le nombre de participants) autour des questions :
   - qui sont nos clients ?
   - quels sont nos produits ?
   - quelles sont les exigences de nos clients vis-à-vis de nos produits ?
   - quelles autres *parties prenantes* avons-nous (actionnaires, maison mère, partenaires...) et quelles sont leurs exigences ?
   - que faisons-nous faire par d'autres (fournisseurs, sous-traitants) ?

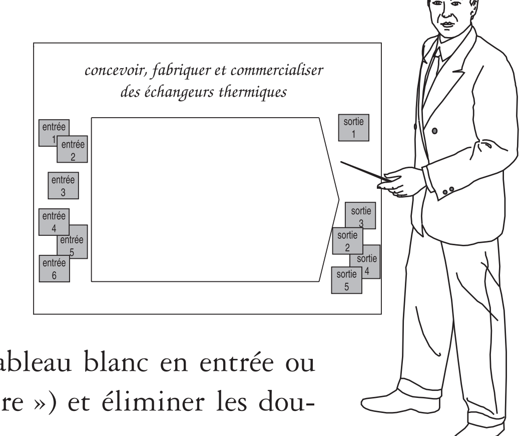
   pour aboutir sur *la* question :
   - quels sont nos buts et missions ?
3. Présentation de la méthodologie « boîte noire » : *et si notre entreprise était un boîte noire, dont on ne voit que les entrées et sorties, mais dont on connaît le but... :*
   - dessiner la « boîte noire » sur un grand tableau blanc (un « paper board » sera trop petit et ne permettra pas d'effacer) sous forme de macro-processus ;
   - inscrire au-dessus, si possible en une phrase, les buts et missions identifiés ;
   - obtenir l'adhésion de tous sur ce schéma ;





- expliquer qu'il va falloir décrire ce qui se passe dans cette boîte noire (*comment on atteint notre but*) en traçant toutes les entrées et sorties.

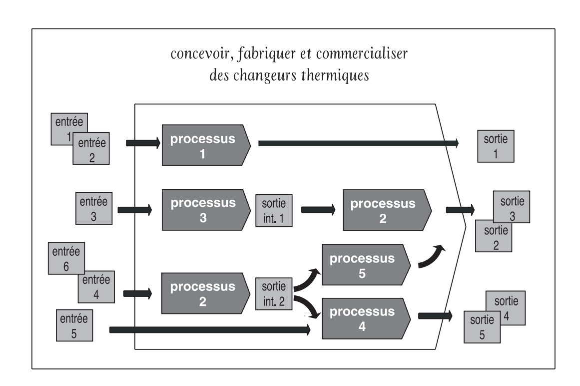
4. Réalisation de l'inventaire exhaustif (brainstorming ou travail en sous-groupes selon le nombre de participants) de toutes les entrées et toutes les sorties de cette boîte noire :



- (faire) noter chaque entrée ou sortie sur un « post-it » ;
- trier et regrouper par nature les entrées et sorties (en collant et décollant les « post-it » sur le tableau blanc en entrée ou à la sortie de la « boîte noire ») et éliminer les doublons :

N.B. Les activités 1 à 4 ci-dessus correspondent à l'étape 1 de la méthodologie présentée dans le paragraphe précédent.

5. Description du « réseau de sous-boîtes noires » à l'intérieur de la boîte principale (*cf.* étapes 2 à 4 décrites dans le paragraphe précédent) :
   - « ouvrir la boîte noire » et décrire, entrée par entrée, la « sous-boîte » (*processus élémentaire*) qui prend en charge cette entrée ;
   - matérialiser chaque *processus élémentaire* par un post-it (de préférence plus grand et d'une autre couleur que ceux utilisés pour les entrées/sorties) ;
   - réaliser le lien (trait de feutre) avec la sortie de chaque processus élémentaire si cette sortie a déjà été identifiée (par un post-it) ou créer cette sortie (nouveau post-it) si elle n'a pas encore été décrite (sortie interne)



6. Ajuster le schéma et vérifier qu'il n'y a aucun « trou » (toutes les entrées et sorties doivent avoir au moins un processus à qui elles sont rattachées).

La création collective de la cartographie de niveau 2 doit être réalisée avec tous les responsables de l'entité à décrire.
Si vous réalisez ce travail avec des personnes peu habituées à réaliser des schémas conceptuels, ce qui est souvent le cas dans des PME/PMI, ou si c'est une première fois pour vous-même, nous vous conseillons de faire un premier jet avant de démarrer le travail en groupe.

1.5. La norme ISO 9001 version 2000 et la cartographie des processus

La norme ISO 9001 : 2000 n'exige pas de représenter vos processus graphiquement. Cette norme n'impose jamais un moyen précis, mais décrit plutôt un but à atteindre.

Elle précise qu'il faut « *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité* [...et] *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus* » (§ 4.1a-b de la norme).

La norme vous laisse donc libre de choisir le moyen pour représenter le résultat de cette identification.

Notre mode de représentation graphique des processus dans une cartographie est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000. La réussite de nos clients aux audits de certification, réalisés par des organismes de certification différents, l'a prouvé à maintes reprises. Plusieurs d'entre eux ont même reçu une mention spéciale pour la clarté de leur approche processus.

1.6. Quel niveau de détail pour la cartographie des processus élémentaires ?

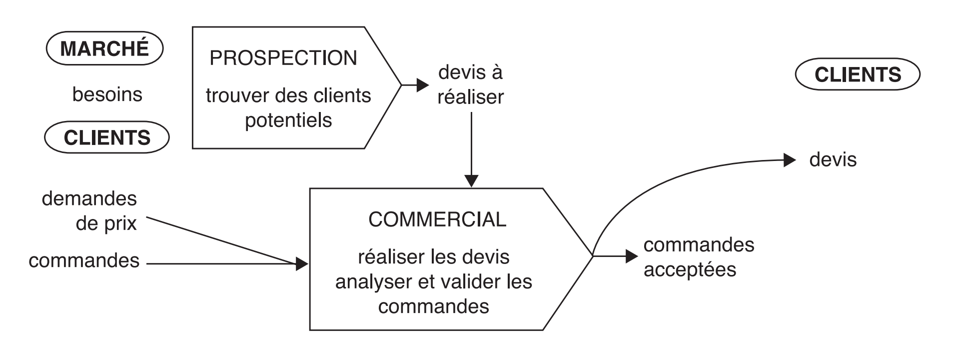
Pour modéliser l'entreprise X, qui est une PME de plus de 200 salariés, nous avons décrit 10 processus élémentaires. Dans le deuxième exemple (que vous trouverez à la fin de ce chapitre), le département informatique de l'organisation Y, qui emploie une petite centaine de salariés, 9 processus ont suffi. Cela est conforme à notre expérience, qui montre que l'on arrive à modéliser l'activité de réalisation de la plupart des entreprises mono-produit ou mono-activité avec une dizaine de processus élémentaires. Nous verrons dans les chapitres suivants qu'un nombre à peu près équivalent de *processus de pilotage* et de *processus support* viendra s'y rajouter.

Nous vous rappelons de nouveau que l'approche processus est une approche systémique, à plusieurs niveaux d'analyse. Le niveau que nous avons appelé la *cartographie des processus élémentaires* ou cartographie de niveau 2 (le niveau 1 étant l'entreprise décrite comme macro-processus) sert à piloter l'entreprise dans sa globalité. Un trop grand nombre de processus nuirait à cet objectif. Tout comme un nombre trop restreint ne donnerait pas assez d'informations.

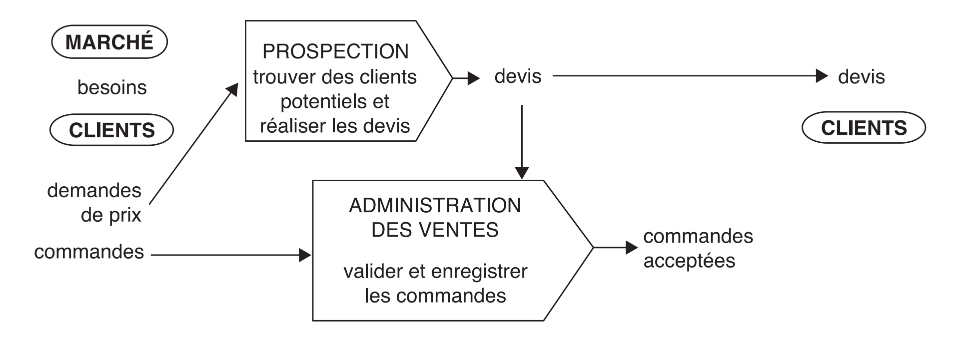
À ce stade il faut donc bien comprendre que la réalisation de la cartographie des processus élémentaires nécessite de faire des choix en regroupant ou en séparant certaines activités.

Nous avons déjà abordé cet aspect en décrivant le processus « commercial » de l'entreprise X. Ce processus traite deux entrées différentes (les demandes de prix et les commandes), parce que son unique service commercial s'occupe effectivement de réaliser les devis et de valider et enregistrer les commandes. Par contre, nous avons fait apparaître un processus « prospection » distinct, car dans l'entreprise X la prospection est faite par un réseau d'agents non rattachés au service commercial mais pilotés directement par la direction.

Si l'entreprise X était organisée différemment, avec un service commercial qui pilote la prospection et les devis et un service *administration des ventes* qui traite les commandes, au lieu de décrire ces activités comme ceci :

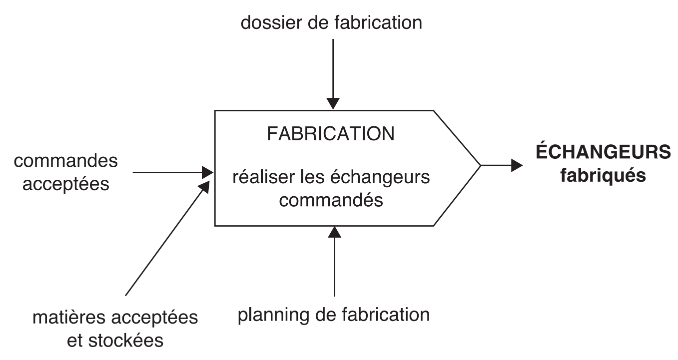


nous les aurions décrites comme cela :



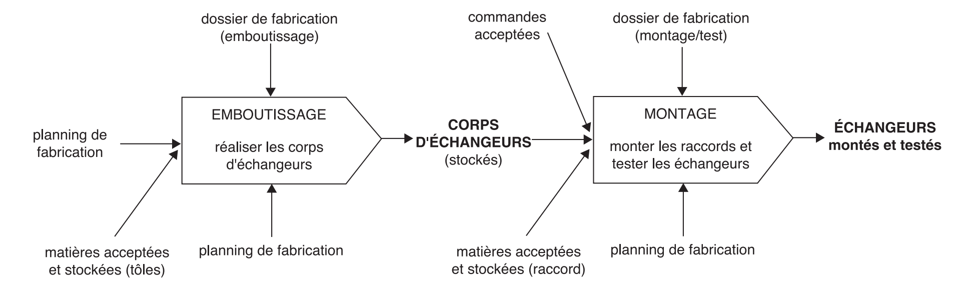
Nous vous donnons un autre exemple pour illustrer les choix à faire lors de l'établissement de la cartographie des processus élémentaires.

Dans la cartographie de l'entreprise X, nous avons fait apparaître un seul processus de fabrication :



Pourtant la fabrication des échangeurs se fait en plusieurs étapes : *emboutissage des tôles*, *soudage*, *montage des raccords* et *test*. Mais parce qu'un c'est un seul atelier, avec des collaborateurs polyvalents, qui enchaînent ces différentes opérations pour chaque commande, sous la responsabilité d'un seul responsable de fabrication, nous avons décidé de ne faire apparaître qu'un seul processus de réalisation dans la cartographie des processus élémentaires. Nous verrons un peu plus loin (§ 4.3) comment les quatre opérations nécessaires à la fabrication apparaîtront comme *sous-processus* dans la *fiche processus* qui décrira ce processus unique de fabrication.

Maintenant imaginons que l'entreprise X est structurée autrement. Au lieu d'enchaîner toutes les opérations de fabrication en *flux tiré* pour chaque commande dans un seul atelier, elle est composée de deux ateliers distincts. Le premier atelier réalise l'emboutissage et la soudure. Cet atelier travaille en *flux poussé*, c'est-à-dire qu'elle produit des stocks d'échangeurs non équipés. Le deuxième atelier ne réalise que le montage et le test et travaille à la commande, donc en *flux tiré*. Pour chaque atelier, qui a son propre responsable, nous pouvons décrire la fabrication comme ceci :



En résumé

Une cartographie des processus de niveau 2 d'une entreprise est un outil de management des activités de réalisation dans leur globalité, destiné à la direction générale. Ceci nécessite d'avoir une vision synthétique, par un nombre limité de processus élémentaires (généralement une dizaine pour une entreprise mono-activité).

La réalisation de la cartographie nécessite donc de faire des choix de regroupement des activités.

Les questions suivantes peuvent guider ces choix de regroupement :

- les activités sont-elles réalisées par une ou plusieurs équipes ?
- les activités sont-elles sous la responsabilité d'une ou plusieurs personnes ?
- les activités sont-elles réalisées dans un ou plusieurs endroits ?
- les activités sont-elles réalisées de façon enchaînée ou décalée dans le temps ?

Certains processus élémentaires nécessiteront d'être découpés en *sous-processus*, dans une cartographie de niveau 3. Ces sous-processus n'apparaissent pas dans la cartographie des processus élémentaires, car ils ne sont pas d'un niveau de management général.

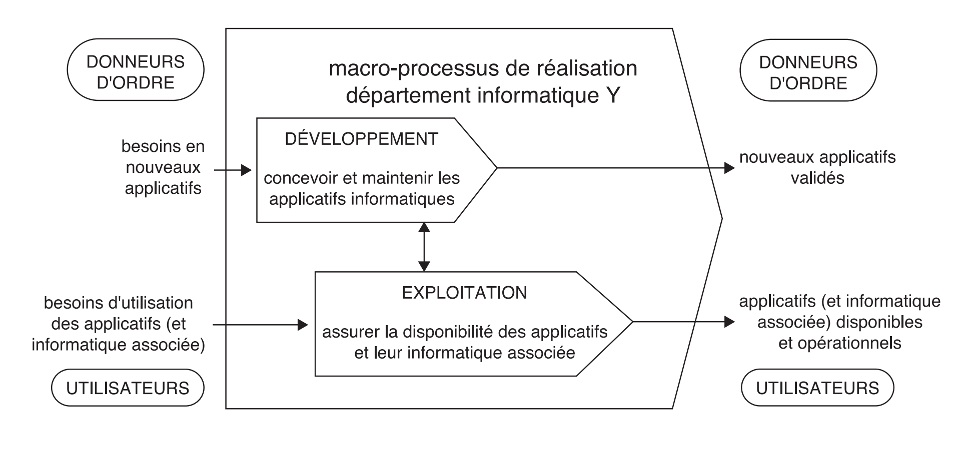
Pour terminer ce chapitre, nous vous donnons deux autres exemples de cartographie, pour montrer l'application de l'approche processus dans d'autres secteurs d'activité, un département informatique et une entreprise de transport.

1.7. Deux autres exemples de cartographie

Exemple 2 : le Département Informatique de l'Organisation Y

Notre deuxième exemple concerne le département informatique d'une grande organisation.

Conforme à notre méthodologie, nous avons d'abord décrit le département comme macro-processus :



Constatez qu'il y a deux types de clients : les donneurs d'ordre (souvent aussi appelé la maîtrise d'ouvrage ou MOA) et les Utilisateurs. Constatez également qu'il y a deux types de produits (prestations) : le développement de nouveaux applicatifs et la mise à disposition de ces applicatifs et leur infrastructure informatique associée.

Pour des raisons de lisibilité ces deux missions ont été présentées sous forme de deux macro-processus dans la cartographie de niveau 1.

Constatez également, qu'il n'y a pas de matières premières ou d'autres entrées venant de fournisseurs. Cela est assez fréquent dans une activité de prestation de services. Ici pourtant il y a du matériel (les ordinateurs nécessaires). Ceux-ci ne sont pas achetés par le département, mais par un service support externe. Ce *processus support* n'apparaît pas dans la cartographie des processus de réalisation. Nous étudierons les processus support dans les chapitres 2 et 3.

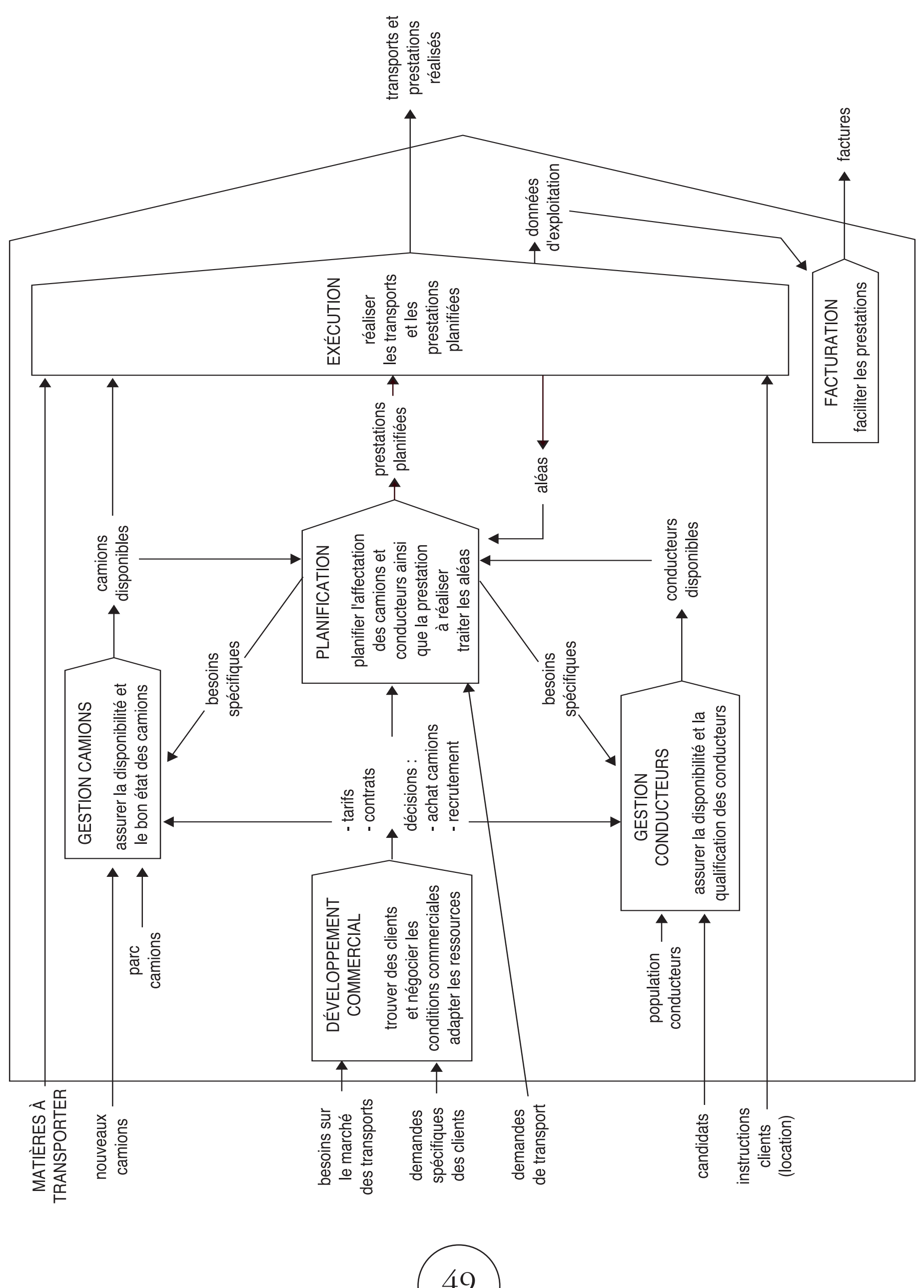
Nous avons ensuite réalisé la cartographie de niveau 2, qui présente donc les processus élémentaires qui décomposent ces deux macro-processus de réalisation. Vous la trouverez sur la page suivante.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE RÉALISATION D'UN DÉPARTEMENT INFORMATIQUE

DONNEURS D'ORDRE
cahiers des charges
demandes de notification/correction
UTILISATEURS
besoins en matériels logiciels & réseaux
besoin assistance
DÉVELOPPEMENT
SÉCURITÉ définir les règles et dispositifs de sécurité
MÉTHODES définir les normes & méthodes de développement
SYSTÈMES définir les architectures systèmes
règles de sécurité, normes, méthodes & architectures préconisées
DÉVELOPPEMENT concevoir, développer et tester de nouveaux applicatifs
MAINTENANCE APPLICATIVE corriger ou faire évoluer les applicatifs
applicatifs validés
applicatifs/architecture validés
patrimoine applicatif
EXPLOITATION
PRÉPRODUCTION intégrer et qualifier les nouveaux applicatifs dans l'environnement de production
applicatifs intégrés & qualifiés
EXPLOITATION assurer la disponiblité et le bon fonctionnement des applicatifs
DÉPLOIEMENT installer et maintenir les matériels, logiciels & réseaux nécessaires au fonctionnement des applicatifs
ASSISTANCE assurer l'assistance de premier niveau et déclencher l'assistance de deuxième niveau si nécessaire
demandes de modification/correction/support
DONNEURS D'ORDRE
applicatifs validés
UTILISATEURS
applicatifs disponibles
matériels, logiciels & réseaux disponibles
assistance fournie

Constatez que nous avons représenté trois processus (*sécurité, méthodes* et *système*) de façon différente des autres. Ils apparaissent orientés du haut vers le bas au lieu de gauche à droite. De plus ils n'ont pas d'entrées identifiées. Cette représentation a été choisie pour indiquer qu'il s'agit de processus « internes » qui ne font pas l'objet d'entrées venant des clients mais qui ont un impact sur tous les autres processus.

Exemple 3 : une entreprise de transport



Notre troisième exemple concerne la société Z. Il s'agit d'une entreprise de transport qui réalise deux types de prestations : le transport à la demande et la location de camions avec conducteurs, essentiellement dans le secteur du transport de matières dangereuses.

Nous vous présentons tout de suite la cartographie des processus élémentaires.

Constatez que dans cette PME, qui a une équipe d'encadrement assez restreinte, le nombre de processus est plus petit que dans les deux autres exemples. Constatez également que le processus « développement commercial » semble traiter deux activités assez différentes, le commercial et les décisions d'investissement et de recrutement. Ici encore, c'est l'organisation réelle de l'entreprise, avec un patron réalisant personnellement l'action commerciale et prenant les décisions stratégiques qui en découlent, qui nous a fait faire ce choix.

Hans BRANDENBURG
Jean-Pierre WOJTYNA

L'APPROCHE PROCESSUS,

mode d'emploi

ISBN : 2-7081-2888-4



SOMMAIRE